

Tenant compte du temps et des ressources limités des responsables de mise en œuvre de programmes, les outils de la série *Straight to the Point* (Droit au But) de Pathfinder International offre des instructions claires et concises sur une variété de préoccupations relatives à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes.



Qu'est-ce qu'un Budget ?

Un budget est un outil qui décrit les activités en termes financiers.

Un budget montre l'argent que vous avez besoin de dépenser pour mener vos activités planifiées. L'argent que vous avez besoin de dépenser s'appelle **dépenses ou coûts**. L'argent que vous avez besoin de gagner/ recevoir s'appelle **revenu**.

Pourquoi un Budget est-il Important?

- **Un budget vous fait penser précisément au coût des activités planifiées par rapport à vos avoirs réels.** Le processus d'élaboration d'un budget pourrait vous montrer que vos plans ne sont pas réalistes. Ceci vous donne l'occasion de repenser vos activités et d'éviter des problèmes financiers dans le futur.
- **Un budget vous dit quand vous aurez besoin de certaines sommes pour mener vos activités.**
- **Un budget vous permet de comparer combien vous pensez dépenser (coûts prévisionnels) à combien vous avez réellement dépensé (coûts réels).**
- **Un budget encourage honnêteté, responsabilité et transparence financières.** Un budget laisse tout le monde voir combien a été reçu et dépensé, et compare ceci au plan original. Alors, ils peuvent poser des questions informées sur la différence entre les deux.
- **Vous ne pouvez lever de fonds auprès des bailleurs sans un budget.** Les donateurs se servent du budget pour décider si ce que vous demandez est raisonnable et bien planifié.

Caractéristiques d'un bon Budget

- **Les budgets couvrent un ensemble défini d'activités.** Cela signifie que chaque projet doit avoir son propre budget. Cependant, vous devriez également combiner tous les budgets en un budget d'opérations global - il est important d'avoir une vision d'ensemble.
- **Les budgets indiquent la période couverte.** Vous devriez élaborer un budget annuel et un budget qui couvre toute la durée du projet. Cependant, diviser le budget en mois ou trimestres pourrait le rendre plus facile à surveiller.
- **Les budgets sont réalistes sur les revenus envisagés et des dépenses envisagées.** Souvent, les gestionnaires sous-ou surestiment les coûts. Les problèmes financiers qui en découlent peuvent avoir un impact négatif sur la mise en oeuvre du programme, sur les bénéficiaires et sur le moral du personnel.
- **Les budgets incluent les coûts indirects.** Outre l'inclusion des coûts directs (par exemple: salaires, fournitures), le budget inclut les coûts indirects. Ceux-ci peuvent inclure des coûts tels les pensions, l'assurance et les frais généraux (par exemple: l'administration, les services partagés par différents programmes comme l'internet, les téléphones, la location).
- **Les budgets doivent être élaborés dans la monnaie du donateur, puis convertis dans la monnaie locale.** Il sera ainsi plus facile de le suivre et de le mettre en oeuvre.
- **Il faudrait toujours plus d'une personne pour élaborer et surveiller le budget afin d'assurer précision, transparence et responsabilité.**

Comment Elaborer un Budget – Etape par Etape

1. Etudiez soigneusement votre accord avec le donateur.

Les donateurs ont souvent des exigences particulières sur quand l'argent devrait être dépensé et sur quoi il devrait l'être.

2. Examinez vos plans. Examinez les activités que vous mènerez, quand vous les mènerez, et quelles ressources seront nécessaires (humaines, financières, etc.). Le personnel du programme et le personnel financier devraient travailler ensemble lors de ce processus. Votre budget et vos plans d'activités doivent correspondre- tout ce que vous planifiez doit apparaître dans votre budget.

3. Collectez les informations nécessaires et assurez-vous qu'elles sont à jour. Vous aurez besoin d'informations sur toutes sortes de revenus et de dépenses (par exemple: salaires du personnel, location, dons, subventions, coûts passés). Vous avez besoin d'obtenir les informations de la part de tout le personnel financier et des gestionnaires de projets concernant leurs dépenses.

4. Créer votre budget. Suivez les instructions à droite. Voyez également l'échantillon de budget à la page 3.

- **Suivez les instructions du donateur.** Les donateurs exigent souvent que vous soumettiez votre budget dans un format spécifique. Si vous ne le faites pas, vous pourriez perdre des opportunités de financement.
- **Associez d'autres membres du personnel au processus d'élaboration du budget** (par exemple: programme, administration, finance).
- **Présentez votre budget de façon claire**, afin que tout le monde le comprenne facilement.
- **Précisez les dates couvertes par le budget.**
- **Incluez des notes expliquant des éléments ou des calculs dans le budget, si nécessaire.** Par exemple, si certains financements n'ont pas encore été reçus, rédigez une note.
- **Si vous avez un ordinateur, élaborer et surveiller votre budget sera plus facile, mais même sans ordinateur, vous pouvez budgétiser efficacement.** Si vous n'avez pas d'ordinateur, vous devrez faire vérifier un peu plus vos calculs.

5. Vérifiez vos calculs. Assurez-vous que vos chiffres sont corrects en permettant à une ou deux autres personnes de revoir vos calculs.

6. Comparez votre revenu à vos dépenses. S'ils ne correspondent pas, vous aurez besoin de repenser vos plans.

7. Lorsque le budget est fait, partagez-le avec d'autres membres du personnel. Montrez-leur ce qu'ils doivent faire pour suivre le budget.

VOTRE BUDGET AURA 3 PARTIES:

- 1. Tableau de Budget détaillé** *(un tableau qui répartit les dépenses par catégorie, y compris des petits articles qui relèvent de chaque catégorie)*
 - Listez chaque catégorie (par exemple: Administration Générale) dans une colonne et la somme budgétisée pour elle dans une seconde colonne. Voyez à la page 4 les catégories des coûts suggérés que vous pouvez inclure dans votre budget. Si votre donateur exige des catégories particulières, utilisez-les.
 - Décrivez les articles spécifiques sous chacune des plus grandes catégories et la somme budgétisée correspondante (par exemple: internet sera placé sous Administration Générale).
 - Trouvez des sous-totaux en additionnant les coûts à l'intérieur de chaque catégorie.
 - Additionner tous les sous-totaux. Le résultat représente le total de vos coûts budgétisés
- 2. Tableau Résumant le Budget** *(un tableau répartissant les dépenses seulement par catégorie, sans inclure les petits articles)*
 - Listez chaque catégorie (par exemple: Administration Générale) dans une colonne et la somme total budgétisée pour elle dans une seconde colonne.
 - Additionnez toutes les catégories de coûts. Le résultat représente le total de vos coûts budgétisés.
- 3. Narration** *(un texte)*
 - Rédigez un texte expliquant chaque part du budget, justifiant la nécessité de chaque dépense à la mise en œuvre de votre projet. Ensemble, le tableau et la narration vous donnent une image complète des besoins financiers associés à la conduite de vos activités planifiées.

Echantillon de Budget

Ci-dessous, un exemple de budget annuel pour un projet. L'intention *n'est pas* d'avoir un budget complet et réaliste - il s'agit de juste vous donner une idée de ce à quoi ressemble un budget.

Kibera Alliance VIH - Budget du Projet Espoir et Santé

Période: 1er Janvier 2013 - 31 décembre 2013 | **Taux de change:** 1 US\$ = 85 shillings Kenyans (Ksh.)

CATEGORIES DE COÛTS	KSH	US\$
SALAIRES		
Directeur du projet (20% de temps) @ Ksh. 3,450/mo. x 12 mo.	41,400	484
2 coordinateurs de projet (40% de temps) chacun @ Ksh. 2,760/mo. x 12 mo.	66,240	775
Comptable du projet (20% du temps) @ Ksh. 2,760/mo. x 12 mo.	33,120	387
Sous-total- Salaires	140,760	1,646
FRAIS		
6 formateurs externes pour former les pair-éducateurs (PEs) @ Ksh. 10,000/wk. x 6 wk.	60,000	702
Sous-total - Frais	60,000	702
ADMINISTRATION GENERALE		
Internet @ Ksh. 2,900/mo. x 12 mo.	34,800	408
Téléphone @ Ksh. 2,500/mo. x 12 mo.	30,000	350
Sous-total -Administration Générale	64,800	758
FOURNITURES ET EQUIPEMENT		
Papeterie et fournitures de bureau @ Ksh. 6,000/mo. x 12 mo.	72,000	842
1 nouvel ordinateur portable	44,000	515
2 nouvelles bicyclettes @ 4,200 x 2	8,400	98
Sous-total - Fournitures et Equipment	124,400	1,455
FORMATION		
10 jours de formation initiale pour les nouveaux PEs:		
▪ Transport et déjeuner pour 2 facilitateurs internes @ Ksh. 1,000/d. x 10 d.	20,000	234
▪ Repas et logement pour 30 PEs @ Ksh. 1,000/j. x 10 j.	300,000	3,510
5 jours de formation de mise a niveau pour d'anciens PEs:		
▪ Transport et déjeuner pour 2 facilitateurs internes @ Ksh. 1,000/j. x 5 j.	20,000	234
▪ Repas et logement pour 10 PEs @ Ksh. 1,000/j. x 5 j.	50,000	585
Sub-total - Formation	390,000	4,563
RESUME		
Salaires	140,760	1,646
Frais	60,000	702
Administration Générale	64,800	758
Fournitures et Equipement	124,400	1,455
Formation	390,000	4,563
COÛTS TOTAUX	779,960	9,124

Catégories de Coûts et Descriptions

Ci-dessous sont les catégories de coûts suggérées et les articles de moindre coût que vous pourriez inclure dans votre budget pour organiser vos dépenses. Ce sont juste des exemples –vous devez faire des ajustements en fonction de la situation et des besoins spécifiques de votre organisation. Votre donateur pourrait exiger que vous répartissiez le budget en un ensemble particulier de catégories de coûts, qui pourrait être différent de celles-ci. Sous chaque catégorie de coûts, incluez les éléments de moindre coût qui en relèvent.

- **Salaires** Traitements et salaires payés aux employés à temps plein et à temps partiel (y compris le personnel de terrain ou les agents communautaires).
- **Bénéfices** Assurance, retraite, soins de santé, indemnités, pensions et tous les autres bénéfices exigés par la loi. Ces bénéfices sont habituellement payés seulement aux employés à temps plein (i.e., pas les consultants, volontaires ou travailleurs saisonniers).
- **Frais** Ceux sont des frais pour des services payés à des professionnels tels les consultants, formateurs, avocats, et autre personnel temporaire. Ils peuvent également être versés à des personnes qui fournissent un service spécial (par exemple: faire une présentation).
- **Administration Générale** Toutes les dépenses de bureau nécessaires au fonctionnement de l'organisation (courrier, téléphone, fax, internet, frais bancaires, factures, photocopie, coûts du recrutement du personnel).
- **Voyage** Voyages de supervision, visites de terrain, réunions du personnel, coûts du carburant (par exemple: tickets de bus, tickets de train, taxis), et per diem/argent de poche. Note: Il est mieux de ne pas inclure ici les coûts de voyage liés à la formation.
- **Fournitures et Equipement** Fournitures de bureau, fournitures de cliniques, mobilier et équipement de bureau, ordinateurs, imprimantes, logiciels, bicyclettes, voitures, fournitures de nettoyage, fournitures pour agents communautaires (par exemple: sacs, uniformes, registres).
- **Formation** Les coûts de voyage et les per diem/argent de poche pour tous les participants, formateurs et personnel participant à une conférence ou à un atelier; coûts du lieu (sale de réunion et hôtel), location d'équipement, matériel de formation, frais d'enregistrement, repas partagés (par exemple: pause-thé et déjeuners), événements spéciaux (par exemple: réception d'ouverture).

Suivre votre Budget

Bâtir votre budget constitue la première étape, le suivre en constitue la seconde. Conservez des traces de tous vos revenus réels et de toutes vos dépenses. Utiliser des documents comme les reçus, cahiers de comptes, factures, photocopies de chèques et les feuilles de présence du personnel pour surveiller vos dépenses. Chaque dépense doit être soutenue par un document.

Chaque mois, comparez les données de vos recettes et dépenses à vos budget et plan originaux. Cela vous aidera à savoir si vous dépensez plus- ou moins - que planifié dans n'importe laquelle des catégories. Vous avez besoin d'éviter

d' à la fois sur- et sous-dépenser. Ces comparaisons vous aideront à voir si le projet est sur les bons rails au point de vue dépenses. Si non, vous avez besoin de savoir pourquoi. Ensuite, vous aurez à déterminer si vous avez besoin de ralentir, accélérer, ou changer les dépenses. Vous pouvez le faire pour les catégories de coût individuel et pour l'ensemble des dépenses.

Si vous avez besoin de porter des changements à votre budget, vous devez d'abord consulter vos donateurs et expliquer la situation. Soyez sur de discuter de tous les changements avec d'autres membres du personnel également.